

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 428 - 436
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

تخطيط الموارد البشرية -المفهوم والأهمية-

عبد الكريم عبيدات
كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المركز الجامعي البويرة

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات الاقتصادية باختلاف نشاطاتها، ولا شك أن تحقيق المؤسسات لأهدافها، مرهون بمدى توافر رأس المال البشري الملائم والمؤهل وتخطيط الموارد البشرية يمكن المؤسسة من حسن تحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، بما يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة، أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضًا، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون.فما المقصود بتخطيط الموارد البشرية؟ وما هي الأهمية التي يكتسيها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؟ وما هي العوامل الواجب توفرها والخطوات التي يجب إتباعها والمعوقات التي ينبغي تفاديها لنجاح عملية التخطيط ؟

1.ماهية تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المؤسسات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها.

1.1 تعريف تخطيط الموارد البشرية: ويمكن تعريف التخطيط على أنه نوع من العمل التعاوني الشامل يقوم على المنهج العلمي في البحث بقصد رسم خطة قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات والموارد القابلة للاستثمار". كما يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنه "العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المؤسسة."

"تخطيط الموارد البشرية هو اولة لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة "[1]. وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساسًا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

ويقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المؤسسة إما على إدارة الأفراد وشؤون العاملين [الشؤون الإدارية]، أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المؤسسة.

ومما تقدم أعلاه يمكن وضع تعريف إجرائي للتخطيط مفاده أن عملية التخطيط للموارد البشرية تبنى على أسس علمية ومعلومات تمكن الإدارة من وضع تصور عن احتياجاتها من الموارد

البشرية خلال فترة زمنية محددة ضمن إطار الخطة الموضوعة ونوع هذه الموارد ومدى تخصصها ومستوى الكفاءة ....الخ.

وتخطيط الموارد البشرية يجيب على أربعة عناصر[2]:

– الكمية: كم نحتاج من عامل؟

– النوعية: أي كفاءات ومعارف ومواهب نحتاج؟

– الفضاء(المكان): أين نحتاج العمال؟

– الوقت: متى نحتاج العمال وما هي المدة الزمنية؟

2.1. أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية: تظهر أهمية وأهداف عملية تخطيط الموارد البشرية لاعتبارها نشاط مهم وجوهري للمؤسسة بصورة خاصة، ويمكن تحديدها بما يلي[3]:

1– يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.

2 يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.

3 يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.

4 يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.

5 يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

6 يساهم في زيادة العائد على استثمارات المؤسسة ويخفض التكلفة عن طريق الإستفادة المثلى من الموارد البشرية.

7 يساعد على تهيئة المؤسسة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

2. خطوات تخطيط الموارد البشرية: تتعدد وتتنوع خطوات الموارد البشرية وفقا لشمولية العملية وأهميتها في المؤسسة, وعلاقتها بالتخطيط العام للمؤسسة.

وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد هذه الخطوات إلا أنهم يتفقون على أن الموارد البشرية يجب أن ترتبط بإستراتيجية المؤسسة, وكلاهما يعتمد على الحقائق المستمدة من تاريخ المنظمة وحاضرها والتوقعات المستقبلية لحجم ونوع أعمالها والتأثيرات البيئية في مسارها الإستراتيجي.وعلى هذا فهناك من يصف العملية بأربع خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية:

1.2. التنبؤ بالعمالة: تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية والكفاءة.

1.1.2. العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة:[4]

أ . تحديد الوظائف المطلوبة: على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف

المقررة مثلاً في الخطة الحالية مطلوب القيام بها؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معًا؟ وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على أكثر من وظيفة أخرى؟ وهل يمكن اختصار العمل؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الإجراءات والنماذج؟ وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى التوفير في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها جراء ذلك.

ب ـ التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة:

وذلك من خلال بعض الدراسات والأساليب في هذا المجال، ومن أمثلتها ما يلي:

ـ دراسات العمل والأساليب.

ـ المقارنة مع أقسام أو مصانع أو إدارات أخرى مشابهة.

ـ دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين وأثرها في عددهم المطلوب.

ـ دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.

ج ـ التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها:

يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة، ويؤدي الأمر إلى تكدس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين. وتؤدي عمليات الترقية إلى الوظيفة أو النقل لها إلى نفس الأثر أحيانًا إذا لم يكن الموظف الذي تم ترقيته أو نقله غير مكتسب للمهارات والقدرات المطلوبة.

د ـ تحديد تأثير الموقع في حجم الإنتاج: يجب أن تدرس خطة العمل أو خطة الإنتاج أو مشروعات التنفيذ المدرجة في خطة العام الجديد، أو الميزانية لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكل العمالة من حيث نوعيتهم وأعدادهم.

هـ ـ تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج: هناك مستوى تكنولوجي عالي يمكنه أن يحل ـل العاملين، وعلى الشركة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة وسياسة الدولة.

و ـ تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي: يأتي على المؤسسات فترات لتغيير التنظيم فيها، كأن يتم دمج أقسام، أو تصفية أقسام بكاملها، أو إذابة عمل قسم في قسم آخر، أو صنع قسم جديد من قسم قديم وصنع وظائف جديدة، والاستغناء عن وظائف أخرى.

ي ـ تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة: تسعى المؤسسات الناجحة إلى تصميم خطط استراتيجية وخطط طويلة الأجل لمستقبلها تشرح الاتجاهات المتدفقة للمشروع، وترسم صورته في المستقبل، ونوع المنتجات،وجودتها، وطبيعة علاقتها بالسوق والمنافسين، والمستهلكين، وتشرح أيضًا أهم الاستثمارات الرأسمالية، والتحولات التكنولوجية.

2.1.2. طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة: هناك طرق عديدة للتنبؤ بالعمالة المطلوبة[5]:

أ. تقدير الخبراء والمديرين: وتعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق، حيث يطلب من المديرين أن

ينظروا إلى الماضي، ويدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات،ثم ينظروا إلى المستقبل في ماولة للتعرف على شكل المشروع. وبناءً على ذلك يستخدمون حدسهم الشخصي في تحديد حجم العمالة في المؤسسة ككل، وفي كل قسم على حدا.

ب . نسب العمالة إلى الإنتاج والمبيعات: هنا تقوم الإدارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذا العلاقة القديمة بها، ومن أمثلة العناصر المرتبطة بحجم العمالة حجم المبيعات وحجم الإنتاج.

ج . التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج: يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل، بداية من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال الخطة المقبلة.

د . تحليل عبء العمل في المستقبل: يقوم المديرون بإجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حدا. ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي في كل وظيفة، وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة، وفق المعادلة التالية:

عدد العاملين بالوظيفة = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة ÷ عبء العمل الذي يقوم به الفرد.

2.2. وضع الأهداف: تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضح في ضوء أهداف وسياسات الموارد البشرية, فإذا كانت أهداف الإدارة التوسيع في التوظيف وذلك لأن إستراتيجية المؤسسة هي التوسيع المستقبلي للمؤسسة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي, أما إذا كان توجه المؤسسة نحو الاستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي، فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي (المهارات , والمعارف) لقوة العمل في المؤسسة.

كما يمكن لإدارة الموارد البشرية التأثير على تحديد الأهداف من خلال توفير معلومات عن الموارد البشرية للمؤسسة, حيث لابد أن لا تخرج من الإطار العام لأهداف المؤسسة وفيما يلي بعض الاقتراحات التي تساعد في عملية زيادة خطط الموارد البشرية مع الخطط الإستراتجية للمنظمة[6]:

– الربط بين دورة تخطيط العمل وتخطيط الموارد البشرية.

– أن يكون تخطيط الموارد البشرية هدفا للمؤسسة.

– تحديد مضامين الموارد البشرية.

– تحويل أهداف العمل إلى أهداف الموارد البشرية التي تمثل الأساس في خطة الموارد البشرية.

– على مخططي الموارد البشرية معرفة إستراتجية العمل وضمان توافق خطة الموارد البشرية مع استراتجية العمل.

3.2. تنفيذ الخطة: وتشتمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتعاقد كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات.

4.2. التقويم والرقابة: تنصب الجهود في هذه الخطوة على تكميم قيمة الموارد البشرية , ذلك نتيجة للاعتقاد السائد بأن المجهودات البشرية في المؤسسة هي الموجودات الأكثر أهمية

وتعد عملية التقويم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف وتستخلص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية وقد تستخدم في التقويم واحد أو أكثر من المعايير الآتية[7]:

. حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف ا لمددة.

. مستويات الإنتاجية ا لمققة إزاء المخطط لها.

. المعدلات الحقيقة لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها (نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة).

. وغالبا ما يتم اختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعية لتخطيط الموارد البشرية والتي تشتق من الأهداف الإستراتيجية.

3. العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية: هناك مجموعتان من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهما المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية.

1.3.المؤثرات الداخلية: هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمؤسسة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا ومن أهم تلك العوامل[8]:

1.1.3. أهداف المؤسسة: حيث تشكل أهداف المؤسسة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجتها من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المؤسسة على تحقيقها.

2.1.3. الوضع المالي: الوضع المالي للمؤسسة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية، والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقاءها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز... الخ.

3.1.3. التغيرات التنظيمية: تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية .

4.1.3. حجم العمل: يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته .

2.3. المؤثرات الخارجية: يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي مؤسسة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة الخارجية ومن أهم تلك العوامل[9]:

1.2.3. عوامل اقتصادية: تتأثر المؤسسة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية ا يطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل ما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.

2.2.3. سياسة العمالة في الدولة: وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور ... الخ.

3.2.3. عوامل تقنية: يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها وأثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

4.2.3. أوضاع سوق العمل: ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

5.2.3. عوامل تنافسية: ويتمثل في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المؤسسة أكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة .

6.2.3. العوامل الاجتماعية السكانية: ويتمثل في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.

4. أساليب وأنواع التخطيط:

1.4. أساليب التخطيط: إن أسباب الاختلاف بين المؤسسات يرجع إلى مجموعة متغيرات تنظمية منها: حجم المؤسسة، نوع نشاطها، مدى توفير المخططين، ثقافة الإدارة العليا والعاملين، اتجاه هذا الموضوع، ومتغيرات بيئية وتشمل (درجة التأكيد البيئي، خصائص سوق العمل، تركيبة الموارد البشرية...الخ). ويمكن تقسيم الأساليب المستخدمة إلى قسمين والتي يشيع استخدامها بين المؤسسات وهما الأسلوب المباشر الأسلوب الإحصائي.

1.1.4. الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل):

من خلال عبء العمل المطلوب إنجازه خلال فتره معينة تقوم المؤسسة بتحديد متطلباتها من الموارد البشرية ولتحديد الكميات والنوعيات من الموارد البشرية تأخذ المؤسسة في عين الاعتبار عوامل منها[10]:

أ- التغيرات الثقافية: تلعب ثقافة الفرد دورا مهما في تحديد مستوى أداءه العلمي والعملي، لذلك تأخذها الإدارة بعين الاعتبار في تحديد الكمية والنوعية من الموارد البشرية.

ب- التغيرات التنظيمية: كاستخدام وحدات جديدة تنظيمية أو استخدام وظائف جديدة، أو إدخال تقنيات جديدة، ويستخدم حجم المبيعات المتوقعة أساساً في تحديد عبء العمل في المؤسسة.

2.1.4.الأسلوب الإحصائي: اعتمادا على دقة المعلومات المتوفرة للظواهر الاجتماعية والاقتصادية والتي يمكن من خلالها تحديد ما يمكن أن يطرأ على الموارد البشرية من ظهور فرص جديدة للموارد البشرية أو تهديدات على المعروض منها ومن تلك الأساليب[11]:

أ- تحليل السلاسل الزمنية.

ب- استخدام نماذج الانحدار.

ت– تحليل سلسله ماركوف.

وغيرها من الأساليب التي تظهر بسبب التطورات المتسارعة في البيئة ووسائل الثقافة ونظم المعلومات.

2.4.أنواع التخطيط: ويمكن تميز نوعين من التخطيط هما[12]:

1.2.4. التخطيط العقلاني: وهو نوع من التخطيط طويل الأمد ويعتمد على البيئة المستقرة أو شبه المستقرة لذلك تمتاز بوضوح استراتيجياتها وخططها.

2.2.4.التخطيط الحدسي: ويستخدم عندما تكون البيئة متغيرة والذي يتطلب دراسة مستمرة لحاجات المؤسسة في الموارد البشرية وكذلك دراسة ومتابعة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف التي تتعرض لها الموارد البشرية.

مما تقدم يمكن القول أن المتغيرات البيئيةً كالاستقرار من عدمه، المعروض من الفرص، الثقافة التي يتمتع بها الفرد والمجتمع بصورة خاصة، التهديدات المتوقعة، حاجة المؤسسة من العمالة، الخطط الإستراتيجية للمؤسسة بصورة عامة، نوع المنتج سلعي أو خدمي، التوسع والاندماج، فتح فروع جديدة أو بالعكس تقليص حجم العمل أو رفع مستوى الثقافة وغيرها، تلعب دوراً مهما في تحديد نوع الأسلوب المتبع في التخطيط وكذلك الفترة الزمنية لذلك التخطيط.

ولتخطيط الموارد البشرية علاقة مباشرة مع التخطيط العام للمؤسسة فالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والذي بدوره يحدد الطلب والعرض الحالي والمستقبلي للموارد البشرية في ضوء التغيرات الداخلية والخارجية يستمد مقومات إعداده من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، وبصورة عامة الارتباط بين هذين الخطتين واضح حيث أن الأهداف والغايات وأساليب تحقيقها التي تحددها المنظمة يتضح من خلال ما يمكن أن تخطط له إدارة الموارد البشرية من أجل توفير أو تحديد كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة وكذلك خطط الإدارة العليا في المؤسسة كتحقيق النمو مثلا أو الانكماش مما يحدد أبعاد خطط الموارد البشرية نحو الزيادة أو الانكماش في مواردها.

5. مقومات ومعوقات نجاح تخطيط الموارد البشرية:

هناك عدة مقومات يجب أن تتوفر حتى ينجح تخطيط الموارد البشرية،كما أن هناك عدة معوقات التي يمكن أن تحول دون نجاحه.

1.5.مقومات نجاح تخطيط الموارد البشرية: تخطيط الموارد البشرية كأي نوع من آخر التخطيط يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية وتتوقف فعالية التخطيط على كفاية هذه البيانات ودقتها , وإذا لم تتوفر البيانات اللازمة للتخطيط أو كانت هذه البيانات غير دقيقة فإنه لا يرجى الوصول إلى خطة دقيقة، وبناء على هذه فإن مقومات تخطيط الموارد البشرية يمكن حصرها في[13]

– وضع الأهداف الحالية والمستقبلية.

– وضوح خطط كافة إدارات المؤسسة.

– وضوح سياسات الإنتاجية المالية بصفة خاصة.

– وجود وصف تحليلي للوظائف.

– التغيرات المستقبلية للتكنولوجيا.

– وجود تنظيم إداري واصح.

– سرعة الإجراءات العمالية المعمول بها.

– التشريعات العمالية المعمول بها.

2.5.معوقات ومشاكل تخطيط الموارد البشرية: يمكن تلخيص أهم المشاكل والمعوقات لتخطيط الموارد البشرية بما يلي[14]:

– ضعف الوعي التخطيطي لدى الأفراد العاملين بل قد يعتبرها البعض أمر غير ضروري إن لم يلجأ لمقاومتها والاعتراض عليها.

– قلة عدد الخبراء في مجال تخطيط الموارد البشرية كان سبباً لضعف الإمكانيات الثقافية والتخطيط للمؤسسات لما ينعكس بدوره على احتمالية الوقوع بأخطاء عديدة.

– قلة المتوفر من المعلومات المطلوبة لعملية التخطيط أو عدم دقتها بل أن الكثير من المؤسسات تفتقد لنظم معلومات خاصة بالموارد البشرية.

وفي الأخير يمكن القول تخطيط أن الموارد البشرية يكتسي أهمية كبيرة في توفير حاجة المؤسسات من الموارد البشرية بالكمية والكفاءة المطلوبة، وبالتالي المساهمة بشكل فعال في نجاح هذه المؤسسات، لهذا ينبغي على المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات المصرفية والمالية بصفة خاصة أن تهتم بتخطيط مواردها البشرية، وذلك من خلال ما يلي:

- توفير العدد اللازم من خبراء الموارد البشرية، وذلك نظرا للدور الكبير الذي يلعبه مديري الموارد البشرية في نجاح عملية التخطيط ونظرا لحساسية المهمة التي تحتاج الى كفاءة وخبرة كبيرتين.

- العمل على إيجاد نظام معلومات خاص بالموارد البشرية، وذلك لتوفير البيانات المطلوبة لعملية التخطيط، ففعالية التخطيط تتوقف على كفاية هذه البيانات ودقتها , وإذا لم تتوفر البيانات اللازمة للتخطيط أو كانت هذه البيانات غير دقيقة فإنه لا يرجى الوصول إلى خطة دقيقة.

- نشر الوعي التخطيطي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة، بتوضيح مختلف الأهداف المسطرة وكيفية الوصول إليها،وذلك من أجل توحيد الجهود ومساهمة الكل في الوصول في تنفيذ الخطة المسطرة.

الهوامش:

1. فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، الأردن : عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص.49

2. JUTTA Rump, Human resource management, fachhochschule ludwigshafen am rhein: p 30.

3. صلاح هادي حسن الحسيني، "مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية وخطوات عملية تخطيط الموارد البشرية وأساليبها"، بحوث ودراسات، 2008/06/02:

http://www.iraqstudent.net/detail.php?recordID=997

4. مجموعة إدارة الموارد البشرية، "تخطيط الموارد البشرية":

http://www.hrm-group.com/vb/forumdisplay.php?f=8

5. المرجع السابق.

6. راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،1999، ص .98

7. صلاح هادي حسن الحسيني، مرجع سابق.

8. فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 51.

9. المرجع السابق.

10. مجموعة إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق.

11. صلاح هادي حسن الحسيني، مرجع سابق.

12. المرجع السابق.

13. فيصل حسونة، مرجع سابق، ص.55

14. محمد احمد إسماعيل، "أهداف ومقومات تخطيط الموارد البشرية"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2008/04/27: http://www.hrdiscussion.com/hr2138.html

15. المرجع السابق.